

# Tajemství spolupráce v týmech

Sláva Kubátová

Viktor Bosák

Tomáš Bujna

Michal Henych

David Müller

Tým TC Business School

Management Press

**Tajemství  
spolupráce  
v týmech**

© Management TC, 2013  
Cover design © Zuzana Vojtová, 2013  
Všechna práva vyhrazena

**ISBN 978-80-7261-259-8**

# Poděkování

Rádi bychom nad touto knížkou poděkovali těm, kdo nám pomohli shromáždit zkušenosti, které nás vedly k jejímu napsání. Především si dík zaslouží paní Hanna Bakker, lektorka Business School Netherlands, která nám s interpersonálními dovednostmi pomáhala především v prvních kursech MBA, a to jak při práci se studenty, tak při rozvoji dovedností lektorů.

Velkou skupinou lidí, jimž rovněž chceme poděkovat, jsou naši studenti-manažeři i lidé ve firmách, které jsme nesčetné hodiny pozorovali, poslouchali i provokovali, a tím jsme si mohli znovu a znovu ověřovat teoretické principy lidské spolupráce i ne-spolupráce, jež jsou vždy odrazem interpersonálních dovedností.

# Obsah

<b>Úvod</b>	<b>11</b>
K čemu potřebuje manažer interpersonální dovednosti	12
Rozum a cit – svár v lidském myšlení	15
Emoční inteligence	19
<b>I. ČÁST Individuální interpersonální dovednosti</b>	<b>23</b>
<b>1. Naslouchání</b>	<b>25</b>
1.1 Proč naslouchat?	26
1.2 Překážky naslouchání	28
1.3 Jak naslouchat?	32
<b>2. Stanovování cílů</b>	<b>43</b>
2.1 Proč potřebujeme umět stanovovat cíle	44
2.2 Vztah cílů a motivace lidí	50
2.3 Stanovování cílů, učení a rozvoj lidí	52
2.4 Základní charakteristiky cílů	54
2.5 Postupy stanovování cílů a motivace	58
2.6 Participace na stanovování cílů	60
<b>3. Zpětná vazba</b>	<b>67</b>
3.1 K čemu potřebujeme zpětnou vazbu	67
3.2 Zpětná vazba a zvyšování otevřenosti	69
3.3 Různé úrovně práce se zpětnou vazbou	73

3.4	Omezení otevřenosti	74
3.5	Zpětná vazba v praktických situacích	76
<b>4.</b>	<b>Delegování</b>	<b>82</b>
4.1	Co je smyslem delegování v organizaci	83
4.2	Principy delegování	86
4.3	Dilema důvěry a kontroly	88
4.4	Delegování a participace	91
4.5	Na koho delegovat	94
4.6	Proces delegování	95
4.7	Praxe delegování	97
<b>II.</b>	<b>ČÁST Interpersonální dovednosti pro práci ve skupinách</b>	<b>103</b>
	<b>Úvod</b>	<b>105</b>
<b>5.</b>	<b>Vedení porad a schůzek</b>	<b>108</b>
5.1	Kulturní příčiny neefektivnosti společných jednání	110
5.2	Typy schůzek a jednání	111
5.3	Nástroje a postupy pro vedení společných jednání	113
5.4	Jak schůzku připravit – struktura a organizace jednání	114
5.5	Jak schůzku vést – proces a cíle	126
5.6	Obecné principy vedení procesu	129
<b>6.</b>	<b>Zvládání konfliktů</b>	<b>139</b>
6.1	Typy konfliktů a jejich příčiny	141
6.2	Příznaky konfliktů	148
6.3	Konflikt a jeho vývoj	153
6.4	Špinavé triky	160
6.5	Postupy pro zvládání konfliktů	163
<b>7.</b>	<b>Vyjednávání</b>	<b>172</b>
7.1	Proč je potřeba vyjednávat?	173
7.2	Podmínky úspěšného vyjednávání	175
7.3	Různé typy lidské součinnosti	177

---

7.4	Co je důležitější: Výsledek nebo vztah?	182
7.5	Nevlastní bratři: Konsensus a kompromis	186
7.6	Principiální vyjednávání	191
7.7	Proces principiálního vyjednávání	194
7.8	Překážky vyjednávání	198
<b>8.</b>	<b>Týmy a vedení týmů</b>	<b>201</b>
8.1	K čemu se dnes hodí týmy?	202
8.2	Tým jako specifický organizační formát	203
8.3	Může být každý týmovým hráčem?	206
8.4	Základní podmínky účinnosti týmové práce – obsah a proces	207
8.5	Vedení procesů v týmech	210
8.6	Rozhodování v týmech	214
8.7	Sestavování a různé typy týmů	215
8.8	Týmové role	219
8.9	Učení se a rozvoj týmu	226
8.10	Úspěšné týmy	232
<b>9.</b>	<b>Komunikace ve skupinách – Action Learning</b>	<b>234</b>
9.1	Jak vznikl Action Learning?	236
9.2	K čemu lze Action Learning použít?	238
9.3	Šest prvků metody Action Learning	241
9.4	Dvě základní pravidla metody Action Learning	245
9.5	Obecná struktura postupu Action Learning	247
9.6	Praktické přínosy metody Action Learning	248
<b>10.</b>	<b>Závěrem</b>	<b>253</b>
	Seznam obrázků	254
	Literatura	256

# Úvod

Výsledkem jedné skupinové práce na téma „Jak ovlivňovat chování lidí ve firmě“ byl pozoruhodný postřeh jednoho z našich studentů – manažerů, který svoji prezentaci zahájil slovy: „Myslím, že se mně mým dlouhodobým manažerským působením podařilo úspěšně zlikvidovat spolupráci ve své vlastní firmě.“ Po chvíli ticha se z řad posluchačů ozval smích, nebyl to však výsměch. Spíše to bylo vyjádření obdivu nad jednoznačným a otevřeným popisem vlastní sebereflexe, možná šlo o výraz solidarity těch, kteří na vlastní kůži zažili, jak obtížným úkolem pro manažera spolupráce je.

Důvody prezentované sebereflexe spočívaly samozřejmě v několika různých oblastech řízení firmy. Na čelném místě mezi těmito oblastmi se však objevilo nedocenění vlivu interpersonálních dovedností lidí – jak v manažerských, tak i ve výkonných rolích.

V sérii knih o managementu z perspektivy trvalého učení z praxe (Action Learning) jsme se nejprve zabývali vedením lidí a strategií a poté marketingem, v nichž jsme se často setkávali s otázkou, jaké nejdůležitější dovednosti manažer potřebuje, aby se mu jeho práce dařila. Velmi často pak naše cesty směřovaly právě k interpersonálním dovednostem. Z mnoha různých pohledů se ukázalo, že tyto dovednosti tvoří velmi důležitou součást schopností manažera, a proto jim věnujeme třetí knihu naší ediční řady.





Obrázek 1 Oblasti managementu, jimž je věnována tato kniha

Tak jako na ostatní oblasti managementu budeme i na interpersonální dovednosti pohlížet nikoli jako na soubor povinných kompetencí, ale spíše jako na témata, která výrazně ovlivňují manažerský výkon. Zaměříme se především na jejich praktická použití a pokusíme se z konkrétních situací vyvodit ponaučení, jak jejich využívání nastavit – nebo pozměnit – a to tak, abychom dosáhli potřebných výsledků.

## K čemu potřebuje manažer interpersonální dovednosti

V knize *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*, v části o vedení lidí, jsme za jeden ze zásadních cílů práce manažera označili jeho schopnost zajistit, aby lidé, které vede, byli úspěšní, a aby dokázali plnit cíle, které vedou organizaci

k rozvoji. Navíc by si manažeři také měli vzít za své, aby lidé tyto cíle naplňovali efektivně, tedy bez zbytečných nákladů materiálních, časových i psychických. Znamená to, že základním úkolem manažera je ovlivňovat nejen rozvoj a učení lidí, ale také jejich motivaci, což nejčastěji znamená jednat s lidmi tak, aby ve své práci dokázali najít smysl. Pokud se manažerovi podaří lidi takto ovlivnit, organizace dokáže efektivně využít všech zdrojů a příležitostí, které nabízí prostředí, v němž žije.

Při takto popsaném zadání práce manažera se velmi rychle vynoří otázka, jací jsou ti lidé, které manažer chce ovlivňovat. Ve srovnání s nedávnou minulostí se manažer většinou setkává s lidmi vzdělanějšími (alespoň v některých odborných a technických oblastech), sebevědomějšími a samostatnějšími. Většinu z nich bez práce zcela jistě nehrozí smrt hladu a zimou. Vědí – nebo věří, že dokážou získat téměř jakoukoli informaci. Jsou chráněni „civilizačními standardy“ formulovanými v pracovním právu a jiných zákonech. Jsou tedy na manažerovi (i na svém zaměstnání) mnohem méně závislí než v minulosti. Povaha prostředí, z něhož tito lidé přicházejí a v němž žijí své mimopracovní životy, také významně ovlivňuje jejich názory, chování a hodnoty. Jak tedy zařídit, aby vliv manažera byl v tomto obrovském množství jiných vlivů dostatečně účinný?

Zdá se, že ve většině případů manažer potřebuje, aby se ostatní lidé (podřízení, kolegové či nadřízení) v organizaci **chtěli nechat ovlivnit**, aby vyšli jeho ovlivňování vstříc, aby měli vůli s ním spolupracovat. Je samozřejmě také možné ovlivňovat lidi kolem sebe příkazy, zákazy či kontrolou, tedy využívat poziční moci.<sup>1</sup> V současné době však tento způsob ovlivňování ztrácí účinnost. Samostatný a vzdělaný člověk si nerad nechá poroučet.

<sup>1</sup> Viz Kubátová, S. – Bloudek, J. – Bujna, T. – Henych, M. – Müller, D.: *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Management Press, Praha 2012, kapitola 7 – Vedení lidí v učících se organizacích.

Na druhé straně tento člověk – jak jsme již uvedli v našich předešlých knihách – řeší jiné problémy než dříve: překotné změny přinášejí stresující nejistoty, informační chaos ztěžuje orientaci, udržovat vztahy s jinými lidmi je stále obtížnější. Dost často se setkáváme se situací, kdy práce pro člověka představuje „nejjistější“ prostor pro naplnění jeho potřeb socializace – potřeb být s druhými lidmi a ne sám.

Tyto úvahy, stejně jako naše zkušenost se studenty-managery, nás vedou k závěru, že nejdůležitějším úkolem manažera bude najít vhodné způsoby **spolupráce s ostatními**. A právě k tomu budou – jak manažer, tak i jeho lidé – potřebovat širokou paletu interpersonálních dovedností.

Schopnost efektivní spolupráce s ostatními předpokládá kromě jiného i znalost některých principů lidského chování. Manažer s dobrými interpersonálními dovednostmi ví, jak tyto principy ovlivňují nejen ostatní, ale i jeho samého. Ví např., že jeho vlastní představa o práci, o jistém problému nebo o světě je určitým způsobem zbarvena,<sup>1</sup> a že představa někoho jiného je také zbarvena – většinou však zcela jinými odstíny. Je si vědom toho, že chování lidí ve velké míře určují jejich hodnoty a normy. Rovněž ví, že lidé mají různé potřeby<sup>2</sup> a že tyto potřeby (např. potřebu jistoty nebo potřebu úspěšnosti) má každý jedinec uspořádané podle různých žebříčků priorit. Odlišnosti v prioritách závisejí nejen na různosti zkušeností a osobností, ale mění se i v čase podle toho, jakými životními situacemi právě procházíme. Obecně však platí, že lidé svou energii využívají především k tomu, aby tyto potřeby uspokojili nebo dosáhli svých cílů.

Cílem této knihy naší ediční řady je tedy především pochopit význam interpersonálních dovedností v konkrétních

---

<sup>1</sup> Viz např. Covey, S. R.: *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Management Press, Praha 2007. Kapitola o vzorcích chování.

<sup>2</sup> Viz Kubátová, S. – Bloudek, J. – Bujna, T. – Henych, M. – Müller, D.: *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Management Press, Praha 2012. Kapitola o motivaci.

pracovních situacích. K tomu je však nejprve třeba si utvořit představu o sobě samém. V čem jsem dobrý? Jaké dovednosti musím zlepšit? Jaké prvky určité dovednosti jsem do nynějšíka neviděl nebo zanedbával? Pochopení principů lidské součinnosti nás nepochybně povede k sebereflexi – k ustavičnému vyhodnocování svých dovedností: udělal jsem krok, dostavila se určitá reakce; co dělat jinak, aby se reakce změnila? Tento cyklus již známe z našich předcházejících knih – je to cyklus učení, který platí i pro interpersonální dovednosti.

## Rozum a cit – svár v lidském myšlení

Pro efektivní zvládnutí interpersonálních dovedností může být užitečné pochopit alespoň základní principy lidského myšlení. Celými dějinami lidstva se táhne spor, zda je člověk především bytost rozumná, racionální, nebo jsme-li spíše hnáni emocemi a intuicí a rozum nás řídí až druhotně.<sup>1</sup> V historické situaci, v níž většina z potenciálních čtenářů této knihy byla vychována či vzdělávána, se výrazně zdůrazňoval prvek rozumový: jednání člověka mělo být určováno hlavně jeho přesvědčením či vírou v určitou ideu, která byla prohlášena (většinou někým jiným) za správnou. City a pocity – pokud se dostaly s touto ideou do křížku – bylo třeba skrýt či potlačit. Někdy se pokládalo za ostudné vůbec nějaké pocity nebo intuici mít.

Idea (komunismu či prvohorního kapitalismu) se nenaplnila – co si teď sami se sebou počneme? U mnohých našich studentů-manažerů je stále zřetelné, že kvůli svému letitému návyku vytlačovat ze svého vědomí cokoli „neracionálního“ nejsou schopni si uvědomit např. vliv své vlastní osobnosti (především emocí a intuitivních rozhodnutí) na ostatní lidi,

<sup>1</sup> Zajímavé je, že ilustrace tohoto pnutí se objevují v lidských výtvorech tak odlišných, jako jsou pohádky a jiné artefakty, a na druhé straně díla věhlasných vědců a filozofů.

a tím i na to, co se v organizaci děje nebo neděje. Nedokážou reflektovat dopady svého chování a jednání, často je pro ně těžké je popsat, někteří se dokonce tak dobře naučili je vytěšňovat, že je vůbec nevnímají. Bez schopnosti reflektovat vlastní jednání však nikdy nezačne proces učení se<sup>1</sup> – tedy proces změny nebo adaptace. To, co si člověk neuvědomuje, může totiž jen velmi obtížně měnit. Současně přehnaně racionalistický přístup vede lidi k nebezpečné (a zcela neracionální!) víře, že svět i lidé jsou celkem snadno zachytitelní v několika jasných „pravdách“, a tam, kde dojde k vychýlení, je jen třeba dráhu nasměrovat zpět k těmto jasným „pravdám“.

Situace posledních desetiletí a s nimi spojené různé pracovní i soukromé události a zkušenosti přinesly nezvratné důkazy o tom, že pohled na svět skrze jakýsi drátěný model pevných a jednoznačných lidských ideologií není vždy cestou k nalezení úspěšných řešení.<sup>2</sup> A ke všemu se toto všechno ještě stále vyvíjí a mění...<sup>3</sup> Pocity a intuice budou tedy pro nás velmi důležitým nástrojem chápání světa, lidí v něm i sebe sama.

Velmi srozumitelně popsal souvislosti práce dvou složek naší mysli Daniel Kahnemman.<sup>4</sup> Lidskou mysl lze rozdělit na dva systémy, které mají zcela odlišné charakteristiky a úkoly.

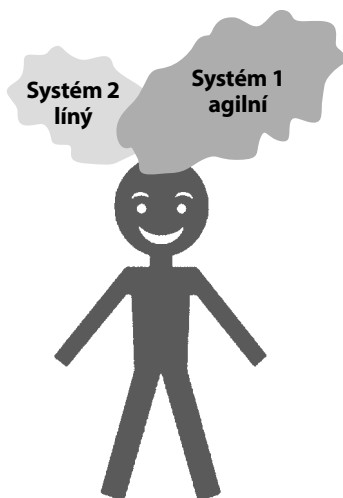
**Systém 1** pracuje rychle a samovolně, je **stále aktivní**, nevyžaduje od člověka žádnou zvláštní námahu – jeho činnost většinou dokonce ani **nedokážeme zastavit**. Neustále v naší mysli vytváří dojmy a pocity, bez větších potíží dodává různě

<sup>1</sup> Viz např. překážky učení podle P. Sengeho v knize: Kubátová, S. – Bloudek, J. – Bujna, T. – Henych, M. – Müller, D.: *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Management Press, Praha 2012.

<sup>2</sup> V současné ekonomické a manažerské literatuře se objevuje stále více autorů, kteří různým způsobem zpochybňují přehnanou víru v „racionální“ výklady světa. Patří sem např. Daniel Ariely, Nassim Taleb, zde často citovaný Daniel Kahneman a v ČR hlavně Tomáš Sedláček.

<sup>3</sup> Zde nám znovu může pomoci závěr Ladislava Hejdánka, že prvotní částicí, z níž je stvořen svět, není oheň, voda... atom, proton... ale **událost!** Hejdánek, L.: *Úvod do filosofování*. OIKOYMENH, Praha 2012.

<sup>4</sup> Kahneman, D.: *Thinking Fast and Slow*. Penguin Books, London 2011.



Obrázek 2 Systém 1 a Systém 2

né odhady a dává pokyny k provedení „naučených“ činností. Systém 1 vlastně umožňuje člověku jakési „přežití ve známém terénu“.

Mezi příklady činností, které v mozku „provádí“ Systém 1, Kahneman např. uvádí:

- Zjistit, který předmět je vzdálenější než jiný.
- Otočit se za zdrojem náhlého zvuku.
- Nasadit výraz zhnusení, když vidíme něco ošklivého.
- Všimnout si nádechu nepřátelství v hlase.
- Spočítat  $2 + 2 =$ .
- Přečíst velká písmena na billboardu.
- Řídit auto na prázdné silnici.
- Pochopit jednoduché věty.
- Rozeznat, že když je někdo skromný, pořádný a má cit pro detail, hodil by se pro určité povolání (např. knihovníka).

Všechny tyto činnosti vyžadují od člověka relativně malou námahu a Systém 1 je ochotně a zcela automaticky plní. Čás-

tečně jsou tyto schopnosti vrozené – a to nejen člověku, ale v různé míře i zvířatům. Na základě výstupů ze Systému 1 si člověk vytváří určitý model světa, do něhož se snaží své další činnosti začlenit.

Naopak **Systém 2** je především **líný**: jeho činnost totiž vyžaduje námahu, která stojí člověka hodně energie, a tak se tato činnost spouští jen tehdy, když ze Systému 1 přijde velmi silný impuls, že si neví rady (např. máme-li z paměti vynásobit  $17 \times 24$ ). V tu chvíli začne Systém 2 pracovat s analýzami, statistikami, logikou a podobnými nástroji a vytvoří řešení.

Problémy v lidském chování a jednání způsobuje hlavně ta skutečnost, že **Systém 2 akceptuje vstupy ze Systému 1 tak, jak jsou dodány**, tedy většinou je nijak nekontroluje. Systém 1 je však velmi snadno ovlivnitelný. Při čtení závěrů z nescetných Kahnemanových pokusů se mnoho lidí zdráhá věřit tomu, že by mohli podléhat vlivu takových pošetilostí, jako např.: záleží na tom, o jaké myšlence jsme uvažovali dříve (priming, neboli prvotní ovlivnění), nebo na tom, jak se tváříme,<sup>1</sup> když provádíme příslušnou myšlenkovou operaci. Systém 1 má totiž k dispozici velmi silný nástroj – asociace, jímž se cokoliv, co vnímá, snaží nějak zapojit do již vytvořeného modelu světa. Velmi často nás tím značně „obelhává“; a pak už jen záleží na tom, jak často se nám podaří (navzdory Systému 1?) nastartovat Systém 2, aby výstupy Systému 1 alespoň trochu zkontroloval či revidoval. Tuto potřebu kontroly prakticky přiblíží jedno z pozorování z Kahnemanovy knihy: „Bohužel většinou řekne to, co jí první napadne... Slabý Systém 2.“<sup>2</sup>

Jak se celá tato úvaha vztahuje k interpersonálním doved-

<sup>1</sup> Skupina lidí, kterým bylo uloženo držet v ústech tužku „napříč“, tedy tak, že jim to na tváři vynutilo něco jako úsměv, interpretovala předložené obrázky mnohem pozitivněji, než skupina lidí, kteří museli držet v ústech tužku za její konec – což vyvolá výraz námahy, stažené obočí či vrásky. Podle Kahneman, D.: *Thinking Fast and Slow*. Penguin Books, London 2011, str. 54.

<sup>2</sup> Kolega Honza Bloudek má pro tyto situace velmi ilustrativní rčení: „Startovat na první signální.“

nostem? Cílem používání interpersonálních dovedností bude vždy jednat a chovat se tak, abychom směřovali k vytčenému cíli. V proměnlivém prostředí kolem nás však bude třeba toto chování a jednání neustále přizpůsobovat a reflektovat (pomocí činností Systému 2), zda se pro danou situaci hodí či ne, zda povede k potřebným výsledkům. Aktivní a výkonné interpersonální dovednosti nám pomohou zjistit, kdy a jakým směrem je třeba takové adaptace provádět, aktivní Systém 2 pak napoví, kudy by se potřebná změna měla ubírat.

## Emoční inteligence

Dost často slyšíme od manažerů stesky typu: tomu (např. naslouchání) se já nemohu nikdy naučit, já už jsem prostě takový (např. prudý), to mi nikdy nepůjde. Neházejte flintu do žita: téměř všem interpersonálním dovednostem, které používáme (a těžko hledat člověka, který nemá žádné, i když některé vedou k ne právě radostným výsledkům), jsme se naučili. Zdrojem interpersonálních dovedností je totiž emoční inteligence<sup>1</sup> a s tou se nenarodíme, ale postupně ji učením rozvíjíme.

V minulosti se při hodnocení potenciálu člověka často testovalo tzv. IQ (kvocient inteligence), které především ukazuje, jaké schopnosti si člověk dokáže osvojit hlavně v oblastech technických a strukturovaných (tedy převážně v oblasti činností systému 2). IQ se někdy testuje i dnes, i když v podstatně menší míře než v předchozích desetiletích. Scéna našeho žití se totiž výrazně mění směrem k větší a větší složitosti, nestrukturovanosti a nepředvídatelnosti. Jak jsme již uvedli, naším klíčovým potenciálem se stává **schopnost adaptace** a ta může být stěží opřena o technické dovednosti. Vždyť v žádné chvíli ani nemůžeme naprosto přesně vědět, na co se to máme adaptovat! A než se nám to podaří zjistit, situace se

<sup>1</sup> Armstrong, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Grada Publishing, Praha 2002.



patrně opět trochu změni... Potřebujeme tedy takové dovednosti, které nám umožní vnímat široký kontext vlivů, rychle je vyhodnocovat a realizovat **přibližná řešení**<sup>1</sup> – přičemž už ve chvíli, kdy je tvoříme, si potřebujeme uvědomit, že tato řešení budeme zakrátko opět muset opravovat.

Na přelomu století definoval D. Goleman<sup>2</sup> emoční inteligenci takto:

- Znalost toho, co cítíme, a schopnost zacházet s těmito pocity, aniž bychom jimi byli ovládnuti.
- Schopnost motivovat se k vykonávání práce, být kreativní a dosahovat špičkového výkonu.
- Schopnost vnímat, co cítí ostatní, a efektivně zacházet se vztahy s ostatními lidmi.

Abychom dosáhli potřebné úrovně emoční inteligence, je třeba, abychom neustále pracovali na zkvalitňování jejich čtyř základních složek:

1. **Řízení sama sebe** – schopnost kontrolovat nebo přeměňovat destruktivní impulsy a nálady a regulovat své vlastní chování. Do této kategorie se řadí šest potřebných schopností: sebekontrola, důvěryhodnost a spolehlivost, iniciativa a adaptabilita, tolerance k nejistotě, vstřícnost ke změnám a potřeba úspěšnosti.
2. **Vědomí sama sebe** – schopnost rozeznat a pojmenovat svou vlastní náladu, emoce a pohnutky a porozumět jim a také rozpoznat a pochopit jejich účinek na ostatní lidi. K tomu potřebujeme tyto schopnosti: sebedůvěru, realistické sebehodnocení a znalost svých emocí.
3. **Sociální vědomí** – schopnost pochopit emoční nastavení jiných lidí a dovednost jednat s lidmi podle jejich citových

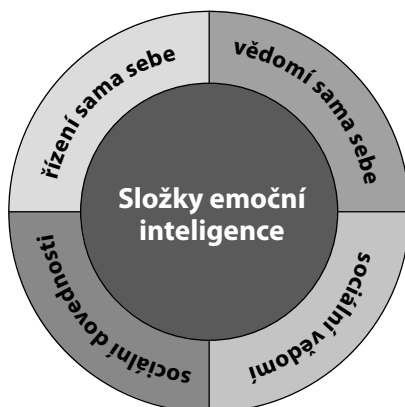
---

<sup>1</sup> Taková řešení mohou vzniknout jen souhrou činnosti Systému 1 a Systému 2 (viz výše).

<sup>2</sup> Podle Goleman, D.: *Emotional Intelligence*. Bantam Books, New York 1995.

reakcí. V tomto kontextu budou důležité tyto schopnosti: empatie (schopnost se vcítit a skrze vcítění se pochopit), zkušenost s rozvíjením talentu, organizační schopnosti a znalost organizace, citlivost k odlišným kulturám, respekt k odlišnostem a služba vnitřním i vnějším zákazníkům.

4. **Sociální dovednosti** – schopnost vytvářet a řídit vztahy a vztahové sítě za účelem dosahování výsledků a schopnost nalézt společné hřiště. Do této kategorie patří schopnost vést, účinně řídit změny, zvládat konflikty, schopnost ovlivňovat druhé a dovednost budovat a vést týmy.



Obrázek 3 Složky emoční inteligence

D. Goleman také popsal, jaké konkrétní kroky povedou ke zvyšování emoční inteligence v pracovních týmech. Mezi nejzajímavější z našeho hlediska nejspíš patří:

- Vyhodnotit schopnosti jedince a rozpoznat úroveň jeho emoční inteligence.
- Motivovat lidi, aby uvěřili, že učení se jim bude ku prospěchu.
- Znovu a znovu lidi povzbuzovat a mít na paměti, že emoční schopnosti nelze změnit přes noc.

- Být vzorem žádoucího chování.
- Vytvářet atmosféru, v níž se zlepšování sebe sama oceňuje.

Většina toho, co najdete v této knize, bude směřovat právě do těchto oblastí. Na interpersonální dovednosti se budeme dívat jak z pohledu manažera (jaký soubor dovedností zvládá, jaké výsledky nese jejich používání), tak z pohledu lidí, které tento manažer vede. Když se v prostředí objevují konfliktní situace, většinou by to měl být právě manažer, kdo si první všimne, že některých dovedností se nedostává nebo jsou užívány nevhodným způsobem, a upozorní na to.

Pro přehlednost rozdělíme téma interpersonálních dovedností na dvě části. Nejprve se budeme zabývat těmi principy chování a dovednostmi, které jsou důležité pro jednání člověka samého (individuální interpersonální dovednosti). Ve druhé části se pak zaměříme na další principy a dovednosti, které jsou důležité při součinnosti dvou či více lidí najednou (interpersonální dovednosti pro práci ve skupinách). Nejvýznamnější – a také nejsložitější kapitolou, která bude víceméně syntézou všech kapitol předchozích – bude kapitola o spolupráci v týmech.

I. část

**INDIVIDUÁLNÍ  
INTERPERSONÁLNÍ  
DOVEDNOSTI**

# 1 Naslouchání

Lidé se často domnívají, že neexistuje nic jednoduššího než naslouchání. Člověk si přece musí jen sednout a registrovat zvuky, které přicházejí z okolí, hlavně lidskou řeč. Ale tak jednoduché to není. Při naslouchání se totiž kromě pouhého registrování těmto zvukům **přisuzuje význam**.<sup>1</sup> Už samo „přisuzování“ napovídá, že to, co slyšíme, bude mít daleko k jednoznačnosti. Každý z nás totiž přisuzuje jinak.

Je-li naslouchání schopností dát určitým zvukům nějaký význam, pak to znamená, že předpokládá i pochopení zachyceného projevu, vnímání postojů mluvčího, schopnost interpretace, koncentraci a dobrou paměť. Navíc naše pozornost při naslouchání a naše interpretace jsou vždy selektivní<sup>2</sup> (viz dále postoj k mluvčímu), což proces naslouchání ještě více

<sup>1</sup> Podle Modulu Interpersonální dovednosti, Business School Nederland, Management TC, s.r.o.: *Učební texty MBA Basics – Interpersonální dovednosti*. Buren 1997–2012.

<sup>2</sup> Naše vnímání projevů z okolí je zabarveno podle naší zkušenosti, priorit, snah... Vnímáme tedy především to, co „chceme“. Někdy se používá termín „autobiografické naslouchání“. V registrovaném projevu si všímáme především toho, co odpovídá našemu „životopisu“. Viz např. Covey, S. R.: *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Management Press, Praha 2007.

komplikuje. Naslouchání je tedy náročnější proces, než by se na první pohled zdálo.

Proto nás patrně nepřekvapí, že lidé většinou nejsou dobrými posluchači. Z jednoho amerického průzkumu vyplynulo, že se lidé průměrně osm hodin denně ocitají v situaci, kdy potřebují naslouchat, ve skutečnosti však nezachytí ani čtvrtinu toho, co slyší nebo co by slyšet měli.<sup>1</sup> To platí za nejrůznějších okolností: při rozhovorech, přednáškách a kursech, při poslouchání rádia, sledování televize atd. Lidé si z toho, co slyší, zapamatují mnohem méně než čtvrtinu. A co s těmi zbývajících třemi čtvrtinami? Budou se opakovat nebo se ztratí, stanou se příčinami nedorozumění, která si budeme muset vysvětlovat, konfliktů, které budeme muset řešit... Lze říci, že kdybychom dokázali třeba jen o trochu zlepšit svou dovednost naslouchat, mohlo by nám to nakonec ušetřit docela dost času.

## 1.1 Proč naslouchat?

Základním motivem, proč se snažíme druhým lidem naslouchat, je patrně snaha získat informace. Úroveň naslouchání však ovlivňuje daleko širší kontext věcí, než je sama výměna vyslovených informací. Způsob, jak nasloucháme druhým, také významně ovlivňuje náš vztah s těmito lidmi. Pokud se někdo opakovaně (často z našich činů) přesvědčí, že to, co nám říká, nebereme v úvahu, začne přemýšlet, zda nám na něm a na jeho názoru opravdu záleží. Ve vztahu tak začne vrtat červík nedůvěry, jak to vlastně mezi námi je.

Když se lidí vzdělaných v psychologii zeptáte, kdo umí nejlépe naslouchat, pravděpodobně vám většina z nich odpoví, že jsou to „rogeriáni“ – psychoterapeuti, kteří ve své práci

---

<sup>1</sup> Podle Modulu Interpersonální dovednosti, Business School Nederland, Management TC, s.r.o.: *Učební texty MBA Basics – Interpersonální dovednosti*. Buren 1997–2012.

navazují na dílo Carla R. Rogerse,<sup>1</sup> zakladatele tzv. přístupu zaměřeného na člověka.

Čím to je, že „rogeriáni“ tak dobře naslouchají? Je to hlavně tím, že vycházejí ze dvou základních tezí, které na základě vlastních zkušeností v práci s lidmi a mnoha rozsáhlých výzkumů zformuloval právě C. R. Rogers. Tyto teze zjednodušeně znějí takto:

1. Každý člověk má v sobě přirozenou „sílu“, která jej spontánně vede k vlastnímu růstu a sebezdokonalování. Tato síla bývá označována jako „sebeaktualizující tendence“.
2. Sebeaktualizující tendence je ovlivňována prostředím. Je řada okolností, které brání člověku v jeho růstu a rozvoji. Existují ale také podmínky, které tomuto procesu pomáhají. Takovými „podmínkami“ je především existence vztahu či vztahů, které mají tyto kvality: **empatii, akceptaci a autenticitu**.

**Empatií** je zde míněna upřímná snaha o porozumění tomu, jak „věci“ vnímá ten druhý. **Akceptací** je myšleno přijímání druhého člověka takového, jaký je. Přitom ale nejde o vyjadřování souhlasu se vším, co dělá – jde o jeho přijetí jako „bytosti“, která za daných okolností dělá, co právě umí. A **autenticitou** je pak míněna opravdovost vůči druhým, otevřenost a „čitelnost“. Jde o jednání bez předstírání a všemožných „fasád“, o jednání, kdy je člověk v souladu sám se sebou.

Rogeriáni takto lidem naslouchají a ti se jim mění před očima. Začínají si rozumět, přijímat sami sebe, nacházet řešení vlastních problémů... rostou... a hlavně začínají naplňovat potenciál, který v nich je.

Mnoho čtenářů bude asi souhlasit, že kdybychom si při naslouchání a komunikaci obecně osvojili alespoň trochu

<sup>1</sup> Podle Rogers, C. R.: *On Becoming a Person: A Therapist's View of Psychotherapy*. Constable, London 1961.

z toho, co dělají ve své práci rogeriáni, mohlo by to pomoci mnohému, v neposlední řadě mezilidským vztahům.

K rogeriánským „podmínkám“ dobrého naslouchání (empatii, akceptaci a autenticitě) se ještě vrátíme. Z jejich obsahu je však zřejmé, že naslouchání bude velmi významně ovlivňovat nejen přenos informací, ale také vztahy mezi lidmi a tím jejich vůli vzájemně spolupracovat.

Když se podíváme na naslouchání z pohledu práce manažera a jeho potřeby ovlivňovat lidi kolem sebe, objeví se ještě další důvod, proč mu je třeba věnovat pozornost: **naslouchání je totiž základem všech ostatních interpersonálních dovedností.** Bez schopnosti efektivně naslouchat nemůže manažer dát zpětnou vazbu pracovníkovi, kolegovi ani nadřízenému, učitel není schopen ohodnotit výkony studenta a předsedajícím se nedaří dobře vést schůzi. Člověk, který není schopen rozvíjet svoji schopnost efektivního naslouchání, bude stěží schopen rozvíjet své další interpersonální dovednosti.

## 1.2 Překážky naslouchání

Když lidé vstupují do procesu naslouchání, velmi často se soustředí především na slovní obsah promluvy – patrně věří, že ony informace, které chtějí získat, k nim především doputují ve slovech. Různé výzkumy však nasvědčují tomu, že sama slova nesou z celkového projevu jen malou a často dost nepřesnou část skutečného sdělení. S. R. Covey<sup>1</sup> shrnuje, že odborníci v oblasti komunikace se víceméně shodují v tom, že vnímanou zprávu tvoří tyto složky (viz obrázek 4):

- 10% – obsah slov,
- 30% – „zvuky“, tedy především tón a barva hlasu,

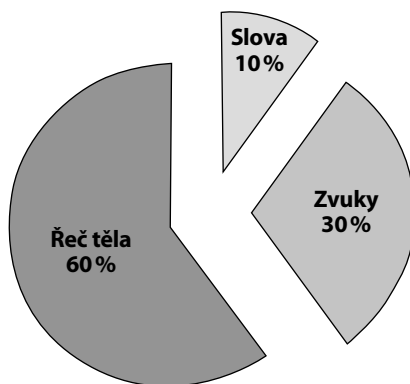
---

<sup>1</sup> Covey, S. R.: *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Management Press, Praha 2007.



- 60% – řeč těla – výraz obličeje, gesta a další fyzické projevy.<sup>1</sup>

Většinu lidí tyto výsledky překvapí nebo dokonce zaskočí, někteří se zdráhají jim vůbec uvěřit. Přitom neverbální složky mluveného projevu často nesou zprávy s daleko závažnějším obsahem, který může dokonce význam slov zásadně změnit: když na svého kolegu se širokým úsměvem přes stůl zavoláte: „Ty, já tě zabiju!“, není pravděpodobné, že by šel volat policii. Neverbální komunikace vyslala „metazprávu“ („To, co jsi udělal, bylo úžasné, překvapivé...“), která je v přímém konfliktu s obsahem slov. Čemu uvěříte? Kdykoli se obsahy verbální a neverbální komunikace dostanou do rozporu, máme tendenci věřit neverbálním „metazprávám“. Intuitivně to víme – jak jinak bychom občas došli k závěru, že nám někdo lže – ale při běžném naslouchání to příliš v úvahu nebereme.



Obrázek 4 Složky vnímané zprávy

<sup>1</sup> Slavný, i když dnes mnohdy kritizovaný výzkum mezilidské komunikace „tváří tvář“ A. Mehrabiana předkládá hodně podobná data: přímou mezilidskou komunikaci tvoří ze 7% slova, z 38% tón a barva hlasu a z 55% řeč těla. Mehrabian, A.: *Nonverbal Communication*. Aldine Publishing Company, Chicago 1972.

Pokud tedy chceme nasloucháním získat spolehlivé informace, s nimiž lze dále pracovat, velkou část sdělení získáme očima! To ovšem znamená, že se musíme skutečně na mluvčího a jeho projev soustředit. (Zdánlivé) naslouchání spojené s brouzdáním po internetu, sledováním televize nebo odpovídáním na e-maily nejen nepřinese spolehlivé informace, ale bude mít zásadní vliv i na vývoj vztahu mezi mluvčím a posluchačem.

Nedokonalost naší dovednosti naslouchat může mít velmi rozličné praktické příčiny v našem vlastním chování a návycích.<sup>1</sup> Mezi nimi najdeme především:

- **Příliš rychlé myšlení**

Mnozí lidé „poslouchají“ mnohem rychleji, než mluvčí dokáže mluvit. To se projevuje různě: skáčou mu do řeči a pokoušejí se nevhodně dokončit, co chtěl říci; nezajímá je to, co chce mluvčí vyjádřit, protože si myslí, že vědí, co bude následovat; někdy dojdou k ukvapenému závěru, že téma rozhovoru není zajímavé, a raději tedy myslí na jiné věci. Takové chování je pro efektivní naslouchání velkou překážkou. Většina lidí myslí současně na více než jednu věc a téma, o kterém chce mluvit ten druhý, pak může pro ně jen někdy být tím nejnaléhavějším. Mnozí lidé mají sklon zanedbávat téma hovoru a soustředit se na to, co nejvíce zajímá je samé. Jiní se naopak pokoušejí pouze hodnotit řečené a porovnávat, zda „je to správně“ podle jejich zkušeností či názorů.

- **Nevhodný postoj k mluvčímu**

Nevhodný postoj k mluvčímu se nejčastěji projeví tím, že se příliš nesoustředíme na to, co říká, protože ho nebereme jako rovnocenného partnera. Často – hlavně když máme

---

<sup>1</sup> Podle Modulu Interpersonální dovednosti, Business School Nederland, Management TC, s.r.o.: *Učební texty MBA Basics – Interpersonální dovednosti*. Buren 1997–2012.

vyslechnout kritický názor, bychom chtěli – někdy až příliš rychle – odpovédět. Někdy také máme najednou tak skvělý nápad, že si ho jen stěží dokážeme nechat pro sebe. Jindy máme problém akceptovat názor či pohled mluvčího, a tak dříve, než domluví, přemýšlíme, jak vyvrátit jeho myšlenky, aniž bychom se s nimi úplně seznámili. Občas nejsme schopni někoho poslouchat, protože je nám prostě nesympatický nebo protože na základě určitých událostí v minulosti ztratil svou důvěryhodnost a negativní emoce nám nedovolí se soustředit na to, co říká.

S. R. Covey uvádí, že **namísto** naslouchání se často ve svých myšlenkách zabýváme čtyřmi jinými činnostmi:

- **Hodnotíme** – souhlasíme nebo nesouhlasíme.
- **Zkoumáme** – klademe otázky ze svého vlastního stanoviska.
- **Radíme** – udělujeme rady na základě vlastních zkušeností.
- **Interpretujeme** – na základě vlastních motivů a svého chování se snažíme lidi odhalit, vysvětlit jejich motivy a jejich chování.

Covey nazývá tento přístup „autobiografickým nasloucháním“. Ve všech těchto situacích je náš postoj ovlivněn tím, že mluvčího z nějakého důvodu „opouštíme“ a vracíme se sami k sobě. Z nějakého důvodu ho nedokážeme dostatečně respektovat jako člověka, který je jiný než my sami. Neuvědomujeme si, že má své vlastní důvody pro to, co říká, a tyto důvody mají stejnou váhu, jako důvody naše.

- **Udržování zdání, že nasloucháme**

Efektivnímu naslouchání často brání to, že lidé neradi před ostatními budí dojem neodborníka, který „neví“. Často pak horlivě kývají při všem, co se říká, nedožadují se vysvětlení a pokoušejí se vzbudit dojem pozorného posluchače. To se stává dokonce i tehdy, když už dávno ztratili nit hovoru.

Mnoha lidem – zvláště na vyšších úrovních organizace nebo společnosti – je nepříjemné, když se musí někoho ptát, co znamená to či ono. Strach, že budeme vypadat jako hlupáci, může být v takových případech větší než potřeba pochopit to, co bylo řečeno. Následkem je, že člověk jen udržuje zdání, že výpověď mluvčího ještě skutečně sleduje.

Na druhé straně, někteří mluvčí rádi vzbuzují dojem důležitosti a používají proto velmi odborné výrazy nebo specifický žargon. Jiní mluví prostě nejasně a jsou nepochopitelní i pro velmi pozorné posluchače. Dokonce i tady jsou mnozí lidé extrémně opatrní na svůj image: nechtějí působit ani hloupě, ale ani dotěrně, a prostě se nezeptají – ale ani se nic nedozvědí.

K těmto třem překážkám efektivního naslouchání bychom mohli přidat ještě jednu: lidé správné naslouchání netrénují! Na základní škole se sice věnuje velká pozornost mluvení, čtení a psaní, ale neexistuje žádný **zvláštní předmět – naslouchání**. I rodiče nad svým maličkým drobečkem vždy velmi hlasitě jásají: „Už mluví!!!“, ale málokdy potkáte matku, která se chlubí: „Pochopil/a!!!“. To vše ukazuje na tendenci přeceňovat projevy sebe prezentace a současně podceňovat potřebu naslouchání druhým. Jednoduše si myslíme, že dobré naslouchání je samozřejmé, a přitom přehlízíme právě popsane problémy. A přece se každý s takovými problémy již někdy setkal. V této úvaze vycházíme z předpokladu, že efektivní naslouchání je příliš důležité, než abychom ho přešli jako samozřejmé. Proto je podstatné, abychom se naučili překážky bránící efektivnímu naslouchání odstraňovat.

### 1.3 Jak naslouchat?

Dovednost efektivně naslouchat tedy není nijak jednoduchá a překážek a nástrah je, jak jsme viděli, mnoho. Zkusíme nyní pospat, co vše může ovlivnit výsledky naslouchání a z toho

potom odvodit, co můžeme dělat, aby se účinnost našeho naslouchání zvýšila.

Pro přehlednost rozdělíme dovednost naslouchání na dvě části (byť ve skutečné situaci se tyto dvě části budou velmi složitě prolínat a vzájemně ovlivňovat): budeme přemýšlet o neverbálním chování a potom o postupu naslouchání svého.

### **Neverbální chování**

V situaci naslouchání posluchač vysílá různé neverbální signály, ze kterých mluvčí pozná, zda skutečně naslouchá. Nejdůležitější z těchto signálů souvisejí s **fyzickým postojem, kontaktem očí a hlasovými, ale neverbálními projevy**, tedy s tím, jak se posluchač v dané situaci chová. Svým chováním může posluchač mluvčího povzbudit, aby ve své výpovědi pokračoval; může ale také mluvčího ovlivnit tak, že ztratí vůli posluchači vůbec něco říkat nebo ho i přiměje k tomu, aby říkal něco jiného, než původně chtěl.

První oblastí chování je **fyzický postoj** posluchače. Mluvčího obvykle nepovzbudí, když posluchač jeho projev poslouchá lhostejně rozvalený v křesle se znuřeným výrazem. Totéž platí pro posluchače, který sedí a hraje si s tužkou, telefonem nebo něčím jiným, co náhodou leží na stole. Efektivní posluchač poslouchá i svým tělem – dává mluvčímu pomocí určitých posunků, jako jsou pohyby rukou, pokývnutí hlavou, úsměv nebo naklonění směrem k němu, najevo, že ho promluva zajímá. Obecně se doporučuje zaujmout neutrální, otevřený a uvolněný postoj. Pokud postoj posluchače bude naznačovat lhostejnost nebo přílišné napětí, může mluvčího omezovat nebo odvádět jeho pozornost jinam („Proč se na mne ten člověk tak divně tváří...?“).

Další oblast, která ovlivňuje výsledky naslouchání, je **oční kontakt**, který je ve skutečnosti nejdůležitějším prvkem chování posluchače – přenáší tedy mezi posluchačem a mluvčím

velmi významné signály. Mluvčího patrně výrazně znejistí posluchač, který se často dívá na hodinky nebo třepe po místnosti. Upřímný zájem o to, co mluvčí říká, lze zřetelně projevit **občasným** kontaktem očí.

Důležitý je dodatek „občasný“ – když totiž posluchač hledí mluvčímu neustále přímo do očí, je pravděpodobné, že se mluvčí začne cítit nepříjemně. Efektivní posluchač umí vycítit, jak intenzivní kontakt očí je v dané chvíli optimální. Často budeme vyhledávat kontakt očí tehdy, když mluvčí říká něco důležitého nebo když dojde k jádru své výpovědi. Pak mluvčí cítí, že posluchač jeho řeč skutečně pozorně sleduje.<sup>1</sup>

Nakonec se ještě zaměříme na **hlasové, avšak neverbální projevy**. I ty ovlivňují naše možnosti se při naslouchání dopátrat, co se na straně mluvčího skutečně děje. Dobře nčasované „Hmmm“ může mluvčímu dát např. najevo, že posluchač o popisovaném tématu spolu s mluvčím také přemýšlí. Mluvčího mohou ovlivnit rovněž vhodně umístěné hlasové projevy jako smích, údiv – když se dobře trefíme, naznačí mu, že jsme v promluvě s ním. Existují přirozeně i neverbální způsoby, které mluvčího odradí nebo znejistí. Málokoho patrně bude motivovat k dalšímu vyprávění, pokud si posluchač na začátku každé nové myšlenky hluboce vzdychne.

Obecně lze říci, že efektivní posluchač není pozorný pouze k tomu, co se vypráví, ale také k vlastnímu neverbálnímu chování. Snaží se chovat tak, aby dal mluvčímu najevo, že chce slyšet víc a že se o věc zajímá. Tento aspekt chování však bohužel mnoho lidí při naslouchání velmi zanedbává, dost často si tyto prvky chování lidé vůbec neuvědomují.

<sup>1</sup> Vhodná délka a frekvence očního kontaktu se liší v různých kulturách: v západoevropských (germánských) zemích a v USA, kde převládají kultury tzv. přímé úzkokontextové komunikace, je přímý pohled do očí častější a snesitelnější než v kulturách „nepřímých“, jako je např. česká a ostatní slovanské. Dokonce se může stát, že nedostatečný oční kontakt např. v USA může vyvolat i pocity jako: „Co se to tady na mne sije...??“

I když obecně víme, jak se vůči posluchači máme chovat, jsme příliš zaměstnáni jinými věcmi, než abychom to skutečně dělali, nebo význam tohoto chování podceňujeme. Někdy by mohlo pomoci, kdybychom si v roli mluvčího představili sami sebe. Není příjemné, když se mluvčí setká s posluchačem, z jehož postavení nevyzařuje ani náznak náklonnosti, nýbrž pouze lhostejnost, nezájem nebo dokonce opovržení – s takovým postojem se posluchač mnoho nedozví. Naopak posluchač, který svým fyzickým projevem ukáže zájem, má naději se dozvědět mnohem více – už jenom proto, že mluvčí se bude více snažit.

## Postupy naslouchání

Efektivní posluchač je vždy posluchačem **aktivním**, dělá tedy více, než že pouze **pasivně** poslouchá. Pasivní posluchač se chová trochu jako magnetofon, který nahrává informace. To může stačit, pokud je zpráva jednoduchá, jasná a pochopitelná. Problém je však v tom, že sám mluvčí se ne vždy dokáže vyjádřit dostatečně jasně, slova nejsou jednoznačná, prostředí nepodporuje plné soustředění. Často se posluchač musí opravdu hodně snažit, aby zprávě porozuměl. Efektivní posluchač ví, že za jasnost předané zprávy je odpovědný **nejen mluvčí, ale i on sám**. Naslouchání je tedy nejméně stejně těžké jako mluvení.

Postupů, z nichž může posluchač při naslouchání volit, je několik a výběr mezi nimi je často veden základním motivem posluchače, tedy tím, čeho chce nasloucháním dosáhnout. V úvodu jsme popsali nejméně dva pozitivní motivy: získat co nejvěrnější informace a zlepšit vztah mezi mluvčím a posluchačem. V reálných situacích se však v „naslouchacích“ situacích mohou objevit nejrůznější motivy – od nedostatku jiné zábavy přes rozličné manipulace až ke snahám „nachytat mluvčího na švestkách“.

Postupy naslouchání můžeme podle těchto motivů zhruba přiřadit ke třem typům:

- selektivní naslouchání,
- pozorné naslouchání,
- empatické naslouchání.

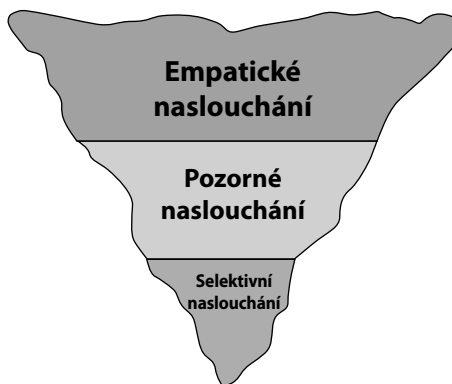
Při **selektivním naslouchání** se mnoho nových informací od mluvčího k posluchači nedostane: posluchač totiž z promluvy registruje pouze to, co už nějak dopředu očekává, co ho z nějakého důvodu zajímá a zbytek prostě „neslyší“ nebo dokonce slyší jinak, než mluvčí mínil. Motivem zde nejčastěji bývá, že posluchač si chce potvrdit něco, co už předem ví nebo předpokládá.

Při **pozorném naslouchání** se posluchač snaží zachytit co možná nejvíce informací z projevu mluvčího. Znamená to, že se bude snažit co nejvíce se soustředit, bude posluchačem aktivním. Převládajícím motivem takového postupu však nemusí být jen získat informace pro další společnou práci s mluvčím, ale mohou zde být i motivy vůči mluvčímu mnohem méně příznivé. Velmi pozornými posluchači často budou např. lidé, kteří nás z něčeho podezírají, chtějí nás nachytat při (podle jejich názoru) nepravostech. I pozorný posluchač tedy **může** naslouchat ne proto, aby mluvčího a jeho pohled na situaci pochopil, ale aby získal jakousi „informační výhodu“ pro vlastní použití.

Posledním typem postupu naslouchání, který chceme popsat, je **naslouchání empatické**.<sup>1</sup> Základním motivem zde je **pochopit mluvčího, včetně jeho situace a jeho postojů k ní**. Pouze takto široké pochopení totiž umožní posluchači získat ty nejpřesnější informace, které mohou do budoucna být základem dalších úspěšných kroků. Použití empatii znamená vcítit se do situace mluvčího, tedy neposlouchat pouze slova, ale registrovat i neverbální projevy a snažit se o pochopení oněch „metazpráv“, o nichž jsme se zmínili na začátku této kapitoly.

<sup>1</sup> Empatické naslouchání a jeho souvislosti s vývojem vztahů mezi lidmi velmi zajímavě popisuje S. R. Covey v knize *7 návyků skutečně efektivních lidí*, v kapitole Nejdřív se snažte pochopit, potom být pochopeni. Management Press, Praha 2007.





Obrázek 5 Postupy naslouchání

Když budeme nyní přemýšlet, jaký postup naslouchání je nejefektivnější, tzn. který přinese co nejpřesnější informace, s nimiž lze dále úspěšně pracovat, je patrné, že optimální volbou bude kombinace pozorného a empatického naslouchání. Pokud však chceme mluvčího takto důkladně pochopit, zpravidla nám nezbyde čas ani energie na to, abychom se současně zabývali čímkoli jiným než právě nasloucháním.

### **Praktické kroky v naslouchání**

Zjistili jsme, že celý proces naslouchání je vesměs situací hodně nejednoznačnou a budou se nám tedy hodit všechny praktické způsoby, které mohou tuto nejednoznačnost snížit.

Prvním krokem může být parafrázovat část sdělení neboli zopakovat určitou část promluvy svými slovy. Posluchač se zde pokusí přeformulovat nebo shrnout část výpovědi mluvčího tak, aby ten pochopil, jak ji posluchač chápe. Takové zopakování může být užitečné, abychom si – jak mluvčí, tak posluchač – ujasnili, o co přesně jde. Často tak lze poměrně rychle odstranit případné nedorozumění. Současně také dáváme mluvčímu signál, jak úspěšně dokážeme sledovat tok jeho

myšlenek. Správný moment pro shrnutí nastává po vyslovení určité uzavřené části problému, spíše než uprostřed argumentu nebo výpovědi. Posлуhač by ani při parafrázování neměl mluvčímu opakovaně skákat do řeči.

Dalšími praktickými kroky, které můžeme uplatnit, jsou viditelné signály empatie. Do této oblasti bude patřit vše, co jsme v předchozích odstavcích zařadili do neverbálních projevů posluchače. Gesta, zvuky i fyzický postoj lze vždy využít tak, aby signalizovaly náš zájem a snahu pochopit, jak se mluvčí cítí. V některých případech je však vhodné vnímané pocity mluvčího popsat i verbálně. V takových situacích je třeba zvolit přiměřenou dávku taktu – tedy pokud si s daným mluvčím chcete nadále uchovat rozumný vztah.

*Ilustrací může být případ Jeřábka a Dolejše, kteří měli neshody, protože Dolejš měl dojem, že nový manažer dává Jeřábkovi neustále ve všem a bezdůvodně přednost.<sup>1</sup> Když si manažer s Dolejšem promluví a ten si mu postěžuje, lze si představit, že manažer dojde k závěru, že Dolejš jednoduše žárlí. Ačkoliv má možná pravdu, není rozumné Dolejšovi říci: „Jestli vám dobře rozumím, tak na Jeřábka žárlíte.“ Případná správnost tohoto tvrzení Dolejše k dalšímu hovoru přirozeně nepovzbudí a je pravděpodobnější, že odejde frustrovaný. Tento příklad ukazuje, jak opatrní musíme být vůči pocitům ostatních. Bylo by možná lepší, kdyby manažer Dolejšovi řekl: „Vy jste tedy asi nespokojený se současnou pracovní atmosférou...?“ I když toto tvrzení není možná tak přesné jako konstatování, že Dolejš žárlí,<sup>2</sup> ke zvláštním třenicím v komunikačním procesu mezi Dolejšem a jeho manažerem pravděpodobně nedojde.*

Pokud chceme verbálně popisovat, jak vnímáme pocity mluvčího, vyplatí se dodržovat pravidlo, které bychom mohli nazvat „zachování tváře“.<sup>3</sup> Znamená to, že popis našeho vní-

<sup>1</sup> Podle Modulu Interpersonální dovednosti, Business School Nederland, Management TC, s.r.o.: *Učební texty MBA Basics – Interpersonální dovednosti*. Buren 1997–2012.

<sup>2</sup> V čemž se také můžeme drsně mýlit! – neboť pravdu zde může nakonec znát jen sám Dolejš.

<sup>3</sup> Zachováním tváře rozhodně nemyslíme tzv. politickou korektnost, která se většinou snaží formálními, avšak nicneříkajícími obraty skrýt skutečné názory a problémy.

mání stavu mluvčího nebude mít takový formát, který mluvčího jako osobu významně poškodí nebo shodí v očích jeho samého, nás nebo jiných lidí – zvláště když dotyčný člověk má jen malou možnost v dané situaci prokázat, že skutečnost je jiná. Komentář typu: „Ty ses snad zbláznil! Z toho, co říkáš, se mi zdá, že jsi naprosto neschopen sám se sebou něco udělat!“ stěží může mluvčího vést jinam než k sebeobraně a řešení jeho opravdových problémů se odkládá.

Stručně lze říci, že parafrázování nebo přeformulování vlastními slovy a schopnost vžít se do citového světa mluvčího jsou základem aktivního, a tedy i efektivního naslouchání. Efektivní posluchač umí pochopit význam toho, co slyší, protože nedává pozor pouze na to, **co** se říká, ale také na to, **jak** se to říká.

Na závěr zkusíme popsat některé nejpraktičtější úvahy, které mohou pomoci zlepšit výsledky naslouchání.<sup>1</sup>

## 1. Dbejte na to, abyste skutečně (fyzicky) slyšeli, co se říká

Jestliže někomu nerozumíte, pak ani nemůžete efektivně naslouchat. Problém lze možná vyřešit tím, že se mluvčího zeptáte, zda by mohl mluvit hlasitěji, nebo si k němu přisednete blíže. Náš sluch se (z technického hlediska) zhoršuje už od velmi útlého dětství, někteří lékaři dokonce tvrdí, že nejlépe slyší čtyřleté děti. V dospělosti bychom se tedy neměli ostýchat dát najevo, že špatně slyšíme, a ptát se, dokud si nejsme jisti, že jsme opravdu slyšeli, co mluvčí řekl. Lze také snížit hluk, např. zavřít okna a dveře. Nejdůležitější radou však je: buďte zticha. Nemůžete někomu rozumět, pokud sám mluvíte. Nepřerušujte tedy mluvčího, nechte ho vymluvit a buďte trpěliví.

## 2. Jen motivovaný posluchač slyší

Pokud opravdu **nechcete** naslouchat, nemůžete výpověď druhého ani pochopit. Aktivní, a tedy i efektivní naslou-

<sup>1</sup> Podle Modulu Interpersonální dovednosti, Business School Nederland, Management TC, s.r.o.: *Učební texty MBA Basics – Interpersonální dovednosti*. Buren 1997–2012.

chání je – jak se ukázalo – tvrdá práce, a proto na ně musíte být připraveni a motivováni. Bez správné motivace totiž většina lidí námahu naslouchání nevydrží.

### **3. Dejte najevo, že vás věc zajímá**

Posilujte odvahu mluvčího tým, že mu dáte najevo zájem o věc. Když je to vhodné, pokývejte nebo zavřte hlavou. Myslete na oční kontakt – vy víte, že posloucháte ušima, ale mluvčí to nevidí. Kontaktem očí sdělujete mluvčímu, že posloucháte. Kontakt očí je navíc dobrý pro vlastní koncentraci a zabraňuje ztrátě soustředění. Vyhýbejte se všem rozptylujícím činnostem, protože pohled na hodinky nebo do papírů u mluvčího může vyvolat dojem, že se o věc nezajímáte.

### **4. Vžijte se do myšlenkového a pocitového světa mluvčího, naslouchejte s empatií**

Pokud se tak nezachováte, je pravděpodobné, že do mluvčího budete „projektovat“ pouze vlastní myšlenky a pocity. Následně pak uslyšíte jen to, co chcete. Jako efektivní posluchač víte, že si musíte položit otázky, kdo mluvčí je, odkud pochází, co je pro něj důležité a jaké jsou jeho potřeby a očekávání. Kromě toho víte, že se nesmíte příliš nechat vést např. povrchní skutečností, že se vám mluvčí nelíbí – pak je totiž pravděpodobné, že na jeho výpověď budete reagovat zaujatě.

### **5. Ptejte se ve správnou chvíli**

Efektivní posluchač je svým způsobem kritický. Analyzuje, co slyší, a klade otázky. Otázky ve správnou chvíli vedou nejen k objasnění, ale vyvolávají v mluvčím rovněž pocit, že nasloucháte pozorně. Neměli byste však mluvčího přerušovat, kdy vás napadne. Dopřejte mu trochu času, když váhá nad správnou formulací věty, a nepokládejte mu otázku, která ho může vyvést z koncentrace. Správný

okamžik na otázku je, když udělá přestávku, protože chce např. přejít od jednoho tématu k druhému.

## **6. Nepřerušujte**

Jako efektivní posluchač necháte mluvčího domluvit. Nepřerušujte ho, když ještě nedokončil svou výpověď. Nepokoušejte se najít pro něj správná slova, když váhá nad tím, jak se co nejlépe vyjádřit. Nesnažte se ani nahlas odhadovat, co chce říci. Vězte, že největší jistotu budete mít, teprve až domluví.

## **7. Nedávejte pozor pouze na to, co se říká**

Efektivní posluchač ví, že význam řečeného určuje mnohem více aspektů než pouze skutečný obsah. Proto musíte dávat pozor i na intonaci, na cit, který do svých slov mluvčí vkládá, apod. Nenechte se příliš vést tím, že mluvčí špatně formuluje nebo se v určitých momentech není schopen vyjádřit. Jde vám přece o to, co tím myslí, a ne jen o to, jaká slova říká!

## **8. Přeformulujte a shrňte, co bylo řečeno**

Víte, že důležité je občas přeformulovat výpověď mluvčího vlastními slovy. Pro své vstupy musíte najít vhodnou chvíli: „Chcete tím říci, že třeba...?“; „Jestli to dobře chápu, tak jde o ...“ atd. Takové vstupy můžete použít rovněž ke shrnutí toho, co mluvčí právě řekl. Informace, které získáte, se neskládají z nesouvisejících kousků, ale většinou tvoří koherentní celek. Je užitečné si ujasnit vzájemnou souvislost částí výpovědi. Když podáte špatné nebo neúplné shrnutí, mluvčí ví, že jeho výpověď nebyla srozumitelná, a může se pokusit to napravit. Když bude vaše shrnutí správné, má mluvčí dobrý pocit, že se dokázal vyslovit jasně.

## **9. Při naslouchání nepřemýšlejte o tom, co chcete za chvíli říci sám**

Mnozí lidé již během naslouchání přemýšlejí o tom, co řeknou, až řečník domluví. Efektivní posluchač ví, že pak nejde o naslouchání, ale o pouhou formální zdvořilost. Komunikace se pak stane zcela mimochodnou a je vlastně pouze příležitostí pro jednotlivce, aby ujistili sami sebe, že vše je tak, jak si sami přejí.

## 10. Bud'te přirozený

Efektivní posluchač se především chová přirozeně, naplňuje výše popsanou autenticitu chování. Nepokoušejte se tedy držet uvedených doporučení vždy a za každou cenu. Víte, že oční kontakt je důležitý, ale ne takový, který mluvčího pouze znepokojí! Víte také, že nemusíte neustále dávat najevo svůj zájem. Když to budete přehánět, ztratíte důvěryhodnost. Efektivní posluchač umí najít rovnováhu mezi obecně platnými principy a svým osobním stylem.

Z těchto deseti doporučení lze vyvodit důležitý závěr: **efektivní posluchač musí dělat víc než jen poslouchat!** Je si vědom toho, že komunikace většinou probíhá dvěma směry. Doba tvrdých hierarchií a jednosměrné komunikace mezi lidmi v organizacích je dávno pryč. Mluvčí na svůj projev obvykle očekává nějakou reakci, a proto se od vás – posluchače – očekává příspěvek k rozhovoru. Tento příspěvek může být omezen na pouhé pozorné naslouchání, ale často se očekává i verbální příspěvek formou otázek, návrhů, kritiky, přeformulování atd. **Efektivní posluchač ví, že naslouchání je přinejmenším stejně důležité jako mluvení, a dbá na to, aby uměl dobře hrát obě komunikační role.**

## 2 Stanovování cílů

Cíle jsou velmi významným nástrojem managementu a bez jejich efektivního stanovení je pravděpodobné, že práce nepřinese potřebné výsledky a stane se neřízenou činností. Již kočka Šklíba o tomto principu něco věděla:<sup>1</sup> „Jestliže nevíte, kam vlastně jdete, dovede vás tam kterákoli z cest.“ Pokud nejsou jasně stanoveny cíle, rozhodování se stane velmi obtížným a na konci cesty se často stane, že se objeví něco, co se nehodí, někomu nelíbí nebo vůbec nezapadá do celkového směru rozvoje organizace. Taková překvapení bývají jen zřídka příjemná.

Další interpersonální dovedností, kterou se budeme v této knize zabývat, je proto právě stanovování cílů. Dovednost stanovování cílů je především založena na způsobech, kterými lze ovlivnit lidi tak, aby sami pochopili, proč a kam chtějí dojít. Následně je třeba vést lidi tak, aby sami nacházeli cesty, jak cíle dosáhnout; tak se podaří, že na konci cesty sami poznají, zda do cíle dorazili, a vyhodnotí, co to znamená. Cíle slouží jako velmi důležitá orientační znamení v prostoru a čase a jsou-li vhodně stanoveny, ušetří mnoho času a energie, které bychom jinak strávili blouděním. Organizace by se bez nich

<sup>1</sup> Carrol, L.: *Alenka v kraji divů a za zrcadlem*. Slovart, Praha 2005.

vyvíjela podobně jako člověk, který jde krajinou a stále se dívá pouze pod své nohy a nakonec se diví: „U tohoto dubu jsme již myslím byli aspoň devětkrát.“<sup>1</sup>

## 2.1 Proč potřebujeme umět stanovovat cíle

V prostředí, v němž je téměř nemožné odhadovat budoucí vývoj, nabývá stanovování cílů zásadního významu. V časech, kdy bylo ještě alespoň do určité míry možno předpovědět budoucí události (a předpovědi se převážně naplňovaly), stačilo pro řízení organizace, aby úzká skupina lidí stanovila dlouhodobý cíl nebo vizi. Manažeři také zpravidla věřili, že dokážou z výchozího bodu přesně naplánovat cestu k dosažení cíle, a ostatním pak už bylo třeba pouze rozumně rozdělit úkoly a popsat činnosti, které měli vykonat. Tento model se v managementu osvědčil, avšak na počátku minulého století.

V dnešním světě, který je výrazně formován rychlým nárůstem množství informací, je možno předpovídat budoucnost už jen na velmi krátkou dobu, a to jen s velkou mírou nejistoty. Díky tomu se stává stále obtížnějším cíle stanovovat a přesně předem „nalinkovat“ cesty k jejich dosažení. Pro plánování potřebujeme nějak zachytit informace o terénu, ve kterém se chceme pohybovat, zhodnotit je a poté vybrat podklady, z nichž budeme při stanovení cílů vycházet. Podobně je třeba promyslet postupy, jak se k cíli dostat. Teritorium je však stále v pohybu, a tak stanovené plány obvykle narazí na změnu podmínek, objeví se nové skutečnosti a pak se plánovaná činnost zastaví a je třeba hledat novou cestu. Nebudou to však pouze cesty k dosažení cílů, které bude třeba upravovat díky překotným změnám. Podobně flexibilním způsobem bude třeba velmi často aktualizovat cíle samé.

Potřeba neustálých adaptací cílů vede lidi k přesvědčení,

<sup>1</sup> Smoljak, L. – Svěrák, Z.: *Dlouhý, široký a krátkozraký*. Paseka, Praha 1992.



že stanovovat cíle je vlastně nesmyslné, když se svět kolem tak rychle mění. Někdy se zdá, že jádrem problému může být způsob vnímání obsahu slova cíl: lidé často o cílech přemýšlejí jako o něčem, co když je jednou stanoveno, musí být také přesně v této podobě naplněno. Aby to bylo možné, museli bychom na počátku cesty mít všechny informace o tom, co nás cestou potká, a navíc by se tyto aspekty musely udržet ve stejné podobě, dokud cíle nebude dosaženo. Taková definice cíle se tedy do dnešní doby příliš nehodí. Patrně bude mnohem praktičtější o cílech přemýšlet jako o bodech **směrování**, které poslouží především k soustředění úsilí **určitým pečlivě zvoleným směrem**. Na druhé straně to budou právě jasné cíle, které napovědí, kdy bude třeba jejich revize: když ujdeme na cestě dalších pár kilometrů, možná se ukáže, že trochu vpravo od původního cíle je něco, co jsme předtím nemohli vidět (stál na tom místě strom nebo jsme tuto krajinu ještě dost dobře neznali, abychom dokázali rozeznat hodnotu onoho druhého cíle?). V této situaci sám cíl poskytne možnost srovnání a napoví, že některé parametry je třeba změnit – cíl nově definovat.

Pojetí cíle jako směrovníku na rozdíl od cíle jako ideologické a nezměnitelné danosti (příkazu?) je patrně pro dnešní manažerskou praxi výhodnější. Kromě potřebné flexibility poskytuje také prostor pro učení všech, kteří s cíli pracují – manažerů i výkonných pracovníků. Ti všichni se však potřebují velmi důkladně naučit cíle stanovovat, náročnost této činnosti se výrazně zvýšila. To mohou dosvědčit i mnozí manažeři-studenti, kteří říkají, když přicházejí do kursů, že stanovují cíle na měsíc, sezónu, nanejvýš rok a někdy také jen na týden nebo vůbec ne (viz výše: nemá to smysl, stejně se vše změní). Časový horizont stanovovaných cílů je tedy v manažerské praxi většinou hodně krátký.

Manažeři sice instinktivně cítí (podobně jako kočka Šklíba?), že takový přístup k cílům není pro organizaci optimální, rychle se však objevuje argument, že to přece „jinak nejde“. Podvědomě se ale vynoří myšlenka, že bez cílů bude organi-

zace (a s ní všichni její lidé) patrně kličkovat v prostoru i čase, narážet do stejných dubů či výsledků svých předchozích rozhodnutí, nebo se bude snažit stát na místě v prostředí, které teče jako bouřlivá řeka. Bude to stát mnoho zdrojů a nebude to příliš efektivní – lze říci, že organizace bude řízena jen omezeně. Dobrá práce s cíli a vizemi může organizaci pomoci jednat v chaosu mnohem efektivněji.

Jednou z prvních úvah při stanovování cílů bude, co má být **obsahem cíle**. Cíle a vize by vždy měly být popsány tak, aby z nich byl jasně patrný nový koncový stav ve srovnání s počátkem cesty, tedy **přidaná hodnota**. Lidé velmi často stanovují cíle na úrovni zavedení nějakého systému, vytvoření databáze či produktu, osvojení si té či oné odbornosti. Taková formulace však většinou přidanou hodnotu nepopisuje, zpravidla pouze popisuje souhrn (často náročných, drahých a otravných) činností a nesoustředí pozornost na to, **proč** je třeba vynakládat čas a energii, neboli co zvolený cíl organizaci přinese. Takto formulované cíle jsou spíše pocíťovány jako hrozby nebo frustrace: pot a slzy nejsou v jejich formulacích vyváženy pocitem uspokojení ze získání něčeho nového a hodnotného, jako např.: „Zákazník poseče naší sekačkou trávu s mnohem menší námahou a bezpečněji“ nebo „Neztratíme ani jednoho potenciálního zákazníka.“ Jen takto formulovaný a chápaný cíl může v lidech vzbudit pozitivní emoce a dát jim důvod a sílu se namáhat, splní tudíž funkci motivační, ke které se ještě vrátíme podrobněji.

Další důležitou charakteristikou cíle je jeho role v procesech rozhodování: červená nebo modrá? Těžko rozhodnout, aniž bychom věděli, k čemu bude dobrá! Úloha cílů v rozhodování je však v současnosti ještě složitější. V nepřeberné záplavě informací je pro nás cíl téměř jediným vodítkem pro rozhodnutí, které informace vzít v úvahu a které prostě pominout. Žádná agentura na světě neumí informace vyhodnotit a rozdělit na dobré a špatné, pro nás pozitivní a negativní. Takové rozhodování musí každý z nás dělat sám. Zdá se, že

potřeba a schopnost informace odmítat – ať už kvůli jejich nespolehlivosti či jiné nevhodné kvalitě nebo proto, že jsou sice svůdné, ale pro náš směr se nehodí – se postupně stává nutnou podmínkou psychické rovnováhy a hygieny. Kdo by chtěl použít vše, co se nabízí, by patrně dříve nebo později svůj mozek tak zahltil, že by z něj dostával pouze velmi zmatečné a nepoužitelné myšlenky – a to se ani nesnažíme domýšlet, jak by se to projevilo v jeho jednání v práci nebo v soukromí.

Dobře stanovený cíl je tedy vodítkem pro rozhodnutí, jaké informace nebo změny prostředí je třeba brát v úvahu, a navíc dává signály o tom, kdy je třeba původní cíle přehodnocovat. Současně pomáhá se rozhodnout, jak a co dělat, aby bylo možno stanoveného cíle dosáhnout. Pokud mají cíle tyto důležité funkce plnit, je pravděpodobné, že klíčovou úlohu budou hrát především cíle dlouhodobé, případně vize. Jenom ty mohou posloužit jako měřítko efektivity kratších operativních cílů a akcí. Dlouhodobé cíle pomohou hlavně k tomu, aby pohyb jednotlivce i organizace v teritoriu byl pokud možno konzistentní a aby organizace neplýtvala zdroji na příliš mnoho zbytečných zataček, které se ke zvolenému směru nehodí.

O vize a vizionáře je v dnešní době velká nouze: mnoho lidí, organizací, institucí, ale i mnohem větších celků (států či společenstev typu EU) žije ze dne na den, stanovují složitá pravidla operativního rozhodování a pravomocí, která však většinou řeší minulé bitvy a problémy. Vizí zde rozumíme cíl hodně dlouhodobý (5–50 let podle charakteru plánovaného výsledku), který konkrétně popisuje nejdůležitější aspekty nové situace, jež má vzniknout působením úsilí autorů či vlastníků vize. Konkrétnosti a barvitosti vize lze často výhodněji než slovy dosáhnout obrazem, který samozřejmě vytvoří její autoři.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Stažené polotovary z internetu nebo jiné „profesionální“ výtvary zde neposlouží hlavně proto, že obrazem autoři do vize vkládají své emoce, které lze těžko nahradit emocemi někoho jiného. Jednou z nejpůsobivějších namalovaných vizí, s nimiž jsme se setkali, byla vize posláni Městského úřadu v Černošicích vyvedená pastelkami Jany Ullrichové: na obrázku je andělíček strážný, který slouží občanům Černošic.

Naši manažeři-studenti často říkají, že o vizi popisující, čeho chtějí dosáhnout oni i jejich organizace za pět, deset nebo i více let, nepřemýšlejí obvykle proto, že „nemají čas“, neboť teď musí rychle reagovat na přicházející změny či výzvy... Často si lámeme hlavy nad tím, jak poznají, že tyto změny skutečně vyžadují, aby na ně okamžitě reagovali. Nakonec se ukáže, že hlavním rozhodovacím kritériem jsou v lepším případě velmi krátkodobé cíle, které se za prvním rohem mohou dostat do tvrdého vzájemného střetu. Obvykle jsou taková rozhodnutí vedena značně iracionálními motivy.<sup>1</sup> Podle Kahnemana můžeme svoji iracionalitu omezit pouze reflexí, tedy činností oné pomalé části našeho mozku, tzv. Systémem 2.<sup>2</sup> Jen musíme mít nějaký bod, k němuž své reflexe můžeme vyhodnocovat: nabízí se dlouhodobý cíl či vize, důvod, **proč má smysl něco dělat**.

Když si jednotlivci i organizace stanovují cíle s dlouhodobou perspektivou a definují svá poslání a vize,<sup>3</sup> zjednodušují si tím rozhodování, za kterou příležitostí v prostředí se ne/vydat a na kterou hrozbu ne/má smysl reagovat.

*Příkladem může být chování slovenské firmy Geothermal Anywhere, která si v roce 2008 stanovila vizi, že umožní lidem přístup k dosud nedosažitelným zdrojům energie. Rozhodla se začít zkoumat a pak i vyvíjet úplně novou technologii pro hloubkové vrtání pomocí plasmy. Manažeři se na začátku rozhodli, že hlavní oblastí, ve které se jejich technologie využije, bude geotermální energie, a zaměřili tedy svoje snahy právě tímto směrem. Projekt se však rozrostl a počáteční investice zakladatelů i veřejné granty zaměřené na výzkum a využití geotermální energie nestačily na financování dalšího vývoje.*

*Manažeři tedy začali hledat jiné cesty: okamžitě se nabízelo rozšíření*

<sup>1</sup> O motivech a iracionalitě lidského rozhodování obsáhle píše Kahneman, D.: *Myšlení, rychlé a pomalé*. Jan Melvil Publishing, Brno 2012.

<sup>2</sup> Systémem 1 nazývá Kahneman intuitivní, rychlou a stále aktivní část našeho myšlení, která se však velmi často nechá ošálit až neuvěřitelně roztodivnými vlivy.

<sup>3</sup> Covey, S. R.: *7 návyků skutečně efektivních lidí*. Management Press, Praha 2007.

výzkumných aktivit do jiných oblastí, kde jsou přístupné veřejné granty. Krátkodobě by to pomohlo zaplatit provoz firmy a udržet ve firmě lidi, kteří mají klíčové know-how. Další úvahou však byla otázka: Co bude následovat po takovém rozhodnutí? Velmi pravděpodobně by se stejná situace opakovala znovu a znovu, což by firmu postupně „stáčelo“ do jiných (s vizí nekonzistentních) oblastí, kde by původně ochraňované know-how asi nakonec nebylo stejně nic platné. Z cesty k nedosažitelným zdrojům energie by se tak stalo ustrašené „chňapání“ po každém grantu, který lze jakkoli využít.

*Firma se proto rozhodla držet se původní vize: manažeři se zaměřili na další oblasti využití hloubkového vrtání, které vedou k zpřístupnění dříve nedosažitelných zdrojů energie, a zároveň nejsou natolik závislé na financování z veřejných zdrojů. Dnes jsou partnery tohoto projektu velké těžařské firmy, které chtějí těžit ropu a plyn z hloubek, z nichž to dosud považovaly za nerealizovatelné. To firmě umožňuje dosáhnout na dlouhodobé financování ze soukromých zdrojů. Jejich vize je stále vede vpřed: některé příležitosti nechávají jiným a soustřeďují se jen na ty, které jsou se zvolenou vizí kompatibilní. Dnes už funguje první prototyp plasmového vrtáku, o který mají zájem reální zákazníci s potřebou vrtat tam, kde to dosud nebylo možné.*

Definovat s lidmi krátkodobé operativní cíle je samozřejmě z hlediska řízení rovněž potřebné. Bez stanovení dlouhodobých cílů a vizí, bez vytvoření rámce poslání, proč a kvůli komu organizace existuje a čím hodlá v dlouhodobém horizontu přispět, však i krátkodobé cíle lidí postrádají platnost přesahující horizont příštího týdne, měsíce, čtvrtletí nebo roku. Organizace se pak přestává rozvíjet a padá do pastí frenetického cukání se od jednoho nápadu k druhému. To následně vede k rezignaci lidí a organizace se dostane do stadia boje o holé přežití. Naopak dlouhodobé vize zajišťují organizaci důležité kotvy v nepřehledném prostředí a navíc přinášejí lidem a jejich práci smysl, a tím je i motivují. Na vztah cílů a motivace se soustředí další podkapitola.

## 2.2 Vztah cílů a motivace lidí

Jak jsme již načrtli v první knize této ediční řady,<sup>1</sup> stanovení cílů významně ovlivňuje motivaci lidí. Všechny další motivační stimuly mohou mít také citelný vliv, ale projeví se zpravidla až podle toho, zda lidé považují (či spíše pocítují) sám cíl své činnosti za motivující, nemotivující či přímo frustrující. Cíle tudíž lidi motivují, jsou-li pro ně smysluplné a představují-li dosažitelnou výzvu.

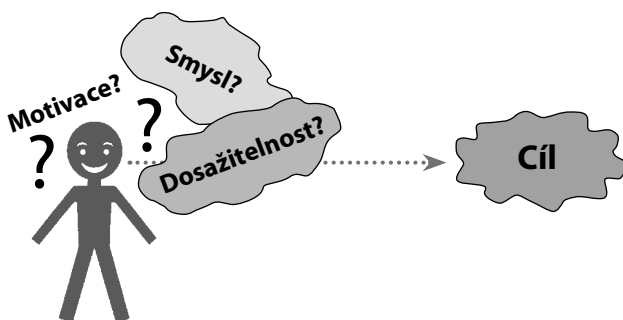
Lidi **motivuje** takový cíl, který má z jejich pohledu **smysl**. Chápu svůj cíl v kontextu svého osobního i organizačního poslání a ztotožní se s ním, stávají se jeho vlastníkem. Takový cíl je najednou jedním ze sady jejich vlastních cílů nebo alespoň cílem, u něhož chápou, že prostřednictvím jeho dosažení se více přiblíží svým vlastním cílům.

Aby však cíle měly sílu vzbudit v lidech motivaci, je velmi důležité, aby jejich obsahem byla skutečně věrohodná přidaná hodnota (viz výše obsah cíle). Současně musí být cíl popsán dostatečně konkrétně a z jeho formulace musí být jasně patrná vize výsledného stavu. Představa cíle „zvýšit objem prodeje o 30 % ve 2. pololetí 2014“ může být atraktivní pro posedlého prodejce, ale zbytek organizace si jej dokáže představit jen stěží – koho dalšího nadchne databáze nebo štos papírových objednávek? Takový cíl obecně nesplní svou motivační funkci a jeho obsah je možné použít spíš jako jeden z ukazatelů, který zpřesní kvalitativně formulovanou vizi, např. „pomůžeme obcím bezpečně udržovat zeleň i na prudkých svazích“. Pouze takto formulovaná vize dává lidem dostatečně jasný smysl, aby jim stálo za to napnout síly a překonávat překážky.

Každý člověk má svoji vlastní sadu cílů, svoji vlastní představu o svém osobním poslání i vlastní interpretaci poslání organizace. Smysl cílů pak organizace akceptuje jen tehdy,

---

<sup>1</sup> Kubátová, S. – Bloudek, J. – Bujna, T. – Henych, M. – Müller, D.: *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Management Press, Praha 2012.



Obrázek 6 Vztah cíle a motivace

pokud se do jeho vlastního poslání hodí, což nemusí být vždy patrné na první pohled. Pochopení a posouzení smyslu cílů a vizí je poměrně složitý rozvažovací proces, který se jen výjimečně může odehrát, když je cíl lidem zadán zvenčí, např. příkazem ředitele či jiného manažera. Nadiktovat lidem cíl, který by byl natolik přesný, aby i jim dával smysl, je téměř nemožné – a pokud to někdy jako možné vypadá, často lidé nejdou za takovým cílem kvůli jeho smyslu, ale z loajality k tomu, kdo ho vymyslel, nebo z pouhého strachu o holé přežití. Komplexnější cíle na úrovni řízení celé organizace nebo její části zpravidla lidé pochopí pouze tehdy, pokud se sami podílejí na procesu jejich stanovování. V této kapitole se ke společnému stanovování cílů ještě vrátíme, protože společný postup dává manažerům větší naději, že lidé cíle opravdu pochopí a budou pro ně smysluplné – a tím je budou motivovat.

Druhým aspektem motivujících cílů je jejich **dosažitelnost**. Podobně jako situace, ve které cíl dává lidem smysl, ani víru v dosažitelnost splnění cíle nelze objektivně nebo subjektivně určit. Rozhodujícím faktorem pro vzbuzení motivace je totiž míra, do níž lidé **věří**, že dokážou cíle (výsledku) dosáhnout. Podle výzkumů Davida McClellanda i Johna Atkinsona<sup>1</sup> jsou

<sup>1</sup> Atkinson, J. W. – Feather, N. T. (Eds.): *A theory of achievement motivation*. John Wiley and Sons, Inc., New York 1966.

lidé nejvíce motivováni, když věří, že výsledku dosáhnou se zhruba 50% pravděpodobností.<sup>1</sup> Když je pravděpodobnost vyšší, začínají se nudit, a naopak když vyhodnotí, že dosažení výsledků je málo pravděpodobné, nastupuje strach a frustrace.

Motivaci lidí vydat se za nějakým cílem tedy výrazně ovlivňuje něco tak subjektivního jako víra – a tu, jak jsme již uvedli, lze z vnějšího pohledu přinejlepším pouze odhadnout. I tak je velmi pravděpodobné, že i zkušený manažer, který své lidi dobře zná, se ve většině případů netrefí. Pomoci mu i zde může společné stanovení cílů. Nejenže se tak zvýší šance lépe odhadnout pocítovanou dosažitelnost cíle, ale účast na postupu stanovení cíle přispěje i k učení a k rozvoji lidí.

### 2.3 Stanovování cílů, učení a rozvoj lidí

Způsob stanovování cílů má přímý vliv na osobní rozvoj lidí. V první knize této ediční řady jsme se v rámci modelu situačního vedení věnovali jednotlivým fázím rozvoje pracovníků a z nich vycházejícím stylům vedení.<sup>2</sup> Způsob, jakým manažer využívá stanovování cílů jako svoji interpersonální dovednost, se bude celkem přirozeně lišit podle toho, jestli je v danou chvíli potřeba stanovit cíle pro úplného začátečníka nebo pro pracovníka zklamaného svým vlastním (přechodným) neúspěchem, anebo pro pracovníka, který již vyvrál natolik, že se stal spolutvůrcem organizace.

Když do organizace přichází nový člověk nebo když některý pracovník přejde na novou práci, stanovování cílů se

<sup>1</sup> Výzkum byl proveden v USA. Vzhledem ke kulturním odlišnostem je pravděpodobné, že v českých podmínkách bude motivující míra dosažitelnosti spíše vyšší, a to až někde k 65% – 70%. Lidé v ČR se obvykle nejraději pouštějí do činností, které mají vyšší míru jistoty dosažení cíle patrně proto, že nejistota většinou není v české kultuře vnímaná jako naděje na nové, ale spíše jako hrozba.

<sup>2</sup> Kubátová, S. – Bloudek, J. – Bujna, T. – Henych, M. – Müller, D.: *Vedení lidí a strategie v nejistých dobách*. Management Press, Praha 2012.



stává do velké míry jednosměrným. Cíle určuje manažer a jde o cíle spíše jednoduché s krátkým časovým horizontem, aby se pracovníkovi rychle dostalo zpětné vazby, a tím se co nejčastěji naplnila tzv. smyčka učení.<sup>1</sup> V tomto stadiu je namístě, když manažer pracovníka instruuje a stanovuje mu cíle sám. V dalším stadiu, když se pracovníkovi začíná dařit zadané cíle plnit, manažer přidává jednak na složitosti cílů, ale také rozšiřuje participaci pracovníka na jejich stanovení. Tím pracovníkovi umožňuje, aby využil toho, čemu se již naučil, a zvyšuje jeho zájem dále se učit.

Téměř nevyhnutelně se občas stává, že společně stanovené cíle se nepodaří splnit. Pracovník ještě nedokáže zvládnout narůstající komplexitu úkolů. Když v tomto stadiu manažer podlehne pokušení a znovu pracovníkovi sám stanoví jednodušší cíle (určitě tím pro sebe krátkodobě ušetří několik minut času a trochu energie), přebere na sebe znovu odpovědnost za jejich splnění. V pracovníkovi pak vzroste frustrace nad vlastní neschopností a jeho osobní rozvoj se zastaví. Nářky manažerů nad nezodpovědností jejich lidí jsou nekonečné, reflexe nad příčinami toho, proč se vlastně lidé vzdávají šanci na vlastní úspěch a hodnotu, již tak často slyšet nejsou.

Naopak společná reflexe nad nesplněním cíle a následně, opět autenticky společné stanovení nového cíle poskytne pracovníkovi možnost nejen se poučit ze svého neúspěchu, ale i zvýšit svou vlastní dovednost při stanovování cílů. Důležitým úkolem manažera v tomto stadiu už není vymýšlet jednoduché cíle, ale spíše pomáhat pracovníkovi vyrovnávat se s neúspěchy, které se při učení nevyhnutelně dostavují, a pomoci mu udržet motivaci potřebnou k jejich překonání. Další rozšiřování prostoru pro vlastní iniciativu při stanovování cílů a jejich následné vyhodnocení postupně dovede pracovníka do stavu, kde při stanovování svých cílů zohledňuje široké spektrum souvislostí nejen zevnitř, ale i zvnějšku organizace,

<sup>1</sup> Kolb, D. A.: *Experiential Learning experience as a source of learning and development*. Prentice Hall, New Jersey 1984.

včetně vlivu svých rozhodnutí na organizační strategii a kulturu.

V tomto stadiu manažer svého již rozvinutého pracovníka víceméně nemusí strukturovaně vést. Může od něj žádat, aby sám stanovil své cíle a zároveň vyvolával a posouval proces stanovení cílů i pro svou část organizace, deleguje na něj odpovědnost za cíle i chod organizace nebo její části. Neznamená to však, že manažer pracovníka opouští, pouze se jejich vztah stává spíše partnerským, a to se společnou odpovědností za úspěchy, neúspěchy, plánování budoucnosti i řešení obtíží.<sup>1</sup> Stanovování cílů je tedy rovněž nedílnou součástí sady interpersonálních dovedností, potřebnou pro vedení lidí a jejich rozvoj. Dále se zaměříme spíše na technické a psychologické aspekty cílů i postupů jejich stanovení.

## 2.4 Základní charakteristiky cílů

Když je v organizaci potřeba vyjasnit, co se očekává a kam společně směřujeme, a jestliže chceme vzbudit a udržet motivaci svou vlastní, svých kolegů i ostatních pracovníků, pak musí stanovení cílů splňovat určité podmínky. Cíle mohou být SMART,<sup>2</sup> mohou splňovat podmínku QQT<sup>3</sup> nebo mít i jiné akronymy. Mají-li však být cíle stanoveny efektivně, je třeba naplnit tyto tři podmínky (obrázek 7):

---

<sup>1</sup> Podle Modulu Řízení a vedení, Business School Nederland, Management TC, s.r.o.: *Učební texty MBA Basics – Interpersonální dovednosti*. Buren 1997–2012.

<sup>2</sup> Cíl se typicky považuje za SMART, neboli „chytrý“, jestliže je specifický, měřitelný, dosažitelný, realistický a časově ohraničený (z angličtiny Specific, Measurable, Achievable, Realistic a Time-bound). Neexistuje však shoda, co přesně tato slova ve zkratce SMART znamenají a je mnoho alternativních výkladů.

<sup>3</sup> QQT znamená množství (Quantity), jakost (Quality) a čas (Time). Zkratka pochází z metodologie řízení projektů LogFrame (Logický rámec), ale i jiných rozšířených plánovacích nástrojů.

Toto je pouze náhled elektronické knihy. Zakoupení její plné verze je možné v elektronickém obchodě společnosti eReading.